



PERFECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL (CONSIDERACIONES Y PROPUESTA)

Autores: Msc. Ulises Pacheco Fera; Lic. Osvaldo Vázquez Caluff; Msc. Rey Felipe González Meriño; Dr. Ramón Rodríguez Betancourt; Dr. Josué Imbert Tamayo; Dr. Vicente Escandel Sosa; Dr. Andrés Fernández Companioni. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.

El enunciado de la **MISSION** de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente es el siguiente:

“Patentizar la condición de Facultad cincuentenaria en la excelencia de la formación y superación de los profesionales de la economía; en la capacitación de los dirigentes y sus reservas, así como en el trabajo científico técnico encaminado a la solución de los problemas del desarrollo económico y gerencial, acorde con las prioridades definidas por la dirección del país, potenciando las acciones de autofinanciamiento como base para el desarrollo.”

Sus **unidades estratégicas** son:

- Formación del profesional.
- Educación de posgrado.
- Preparación y superación de cuadros.
- Extensión universitaria.
- Información científico técnica.
- Relaciones internacionales.
- Gestión de Recursos Humanos.

- Aseguramiento material y financiero.

Los **objetivos generales** se enuncian de la siguiente forma:

- I. *Mantener las condiciones de pureza ideológica dentro de la Facultad aplicando los conceptos del V Pleno del Comité Central y las tareas que emanen del V Congreso del PCC.*
- II. *Ejecutar un programa de actualización y formación académica del Claustro conducente a alcanzar su condición de excelencia.*
- III. *Formar egresados con un elevado conocimiento social, por su nivel profesional como por su cultura y sus valores en correspondencia con las demandas y exigencias del país.*
- IV. *Satisfacer oportuna y eficientemente la demanda de superación profesional y la capacitación de los cuadros y sus reservas del territorio.*

- V. *Desarrollar una política científica coherente a través de proyectos y programas de investigación que sirvan de base a la aplicación y generalización de resultados, a la solución de problemas de la práctica social y al desarrollo de la información científico-técnica.*
- VI. *Desarrollar una política de intercambio y colaboración con instituciones nacionales y extranjeras que propicie el desarrollo del Claustro y la consolidación de la proyección estratégica de la Facultad.*
- VII. *.Diversificar las fuentes de captación de recursos financieros alcanzando un ingreso neto en moneda nacional y convertible que se exprese en el mejoramiento paulatino de las condiciones de trabajo y estudio de la Facultad.*

Las **direcciones estratégicas** de la Facultad se refieren a:

- ♦ *Perfeccionamiento de la estructura organizativa.*
- ♦ *Afianzamiento de los valores éticos y la cultura organizacional.*
- ♦ *Consolidación del posicionamiento estratégico de la Facultad y sus relaciones con el entorno.*
- ♦ *Mejoramiento de las condiciones de trabajo y estudio.*
- ♦ *Elevación del sentido de pertenencia en trabajadores y estudiantes.*
- ♦ *Elevación de la producción científica.*
- ♦ *Reorientación de la política científica hacia la ejecución de proyectos que proporcionen financiamiento y eleven el prestigio de la Facultad.*
- ♦ *Promoción de eventos internacionales.*
- ♦ *Diversificación y ampliación de las relaciones de intercambio y colaboración con instituciones nacionales y extranjeras.*

Se ha definido además un sistema de implementación, control y evaluación de la estrategia y los objetivos de trabajo. **El nivel de los enunciados antes señalados y la instrumentación práctica de las acciones a desarrollar permitan evaluar - a reserva de su posible perfeccionamiento - como satisfactorio al sistema definido de MISION, OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y POLITICA con el que la Facultad cuenta para su trabajo en lo adelante.**

A partir de las orientaciones de la dirección universitaria sobre el perfeccionamiento organizacional, la Facultad tiene una **OPORTUNIDAD** para llevar a cabo la primera de las direcciones estratégicas antes listadas.

La estructura organizativa de la Facultad hasta hoy vigente presenta en su funcionamiento serios problemas para la coordinación de las diferentes actividades que se realizan. Por su forma es una pirámide clásica estructurada jerárquicamente aunque aplanada pues contiene tan sólo dos niveles: Decano y vicedecanos y el nivel de los jefes de Departamentos y Centros de Estudio. El criterio de agrupación para las unidades organizativas del núcleo de operaciones es funcional debido a que en dichas unidades se llevan a cabo procesos (parciales) especializados según los conocimientos del personal que integran.

Entre las principales disfuncionalidades de esa estructura tenemos en primer término la ausencia prácticamente total de enlaces laterales entre actividades que tributan a un proceso único como el de la formación del egresado y que debiendo tener además similar jerarquía no la tienen. Así los Jefes de Carrera no son cargos directivos y los jefes de Departamentos sí lo son; entre unos y otros necesariamente existe una relación horizontal y no jerárquica o de subordinación, pero

esto no está reconocido en el sistema de autoridad formal del esquema organizativo.

Otro caso bastante similar lo podemos encontrar en la relación entre los vicedecanos y la de éstos con los jefes de Departamentos. Siendo los que orientan e instruyen los aspectos metodológicos de la docencia y la investigación, la estructura no expresa la relación entre ambos ni los faculta para el ejercicio de la supervisión directa sobre los ejecutores. Esta función de supervisión se reserva únicamente al Decano, el que de esa forma se convierte en el único supervisor de todo el sistema de autoridad.

El Decano atiende y controla entonces toda la actividad de la Facultad, tiene un alcance extraordinariamente amplio y por el cúmulo de asuntos y personas que debe atender, carece de tiempo para enfrentar medianamente las principales funciones a las que lo obliga su condición de ápice estratégico de la organización.

Al no existir ejercicio de supervisión en el intermedio entre las unidades de base y la alta dirección y no estar presente el enlace lateral entre unidades y actividades, es el controlador y árbitro de todos los desacuerdos y finalmente el *coordinador* de la Facultad, no porque él se dirija en su ejercicio de liderazgo hacia donde se encuentran los problemas sino porque son los problemas y sus portadores los que les tocan la puerta y lo acorralan en su oficina. En resumen, actividades como posgrado, o coordinación de carreras, que son centrales para el trabajo de la Facultad quedan sueltas en la estructura o, simplemente no aparecen, convirtiéndose así en "*realidades virtuales*" pendientes del hilo de la cúspide de la organización.

Finalmente, no debe pasarse por alto un aspecto esencial; la estructura organizativa actual no expresa la naturaleza del trabajo que se

desarrolla en las unidades organizativas del núcleo de operaciones de la Facultad al basarse implícitamente en un esquema de pensamiento que no se corresponde con la realidad de las actuales exigencias de desempeño de los departamentos y centros de estudios.

Evidentemente es necesario adoptar otro enfoque organizativo que tienda a resolver con efectividad las disfuncionalidades apuntadas y garantice la coordinación del rico mosaico de actividades que se desarrollan.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales cumple con su Misión y Objetivos, a través de un conjunto de actividades básicas a partir de las cuales se estructura la división del trabajo y se establece la coordinación. Algunas, representan partes o elementos de un propósito final como puede ser la formación profesional, otras son en sí mismas productos acabados como en los casos de la realización de proyectos de investigación llevados a cabo en grupos, o las investigaciones individuales. No obstante, **toda tarea que se realice, tributa al propósito único de creación y recreación científica y educativa que caracteriza la naturaleza del trabajo universitario**. Por supuesto existen también actividades de apoyo como la administración y servicios y la secretaría académica.

Se cuenta así, con un conjunto de **elementos** que necesariamente deben tenerse en cuenta para cualquier diseño organizativo de la Facultad. Los más importantes son los siguientes:

Para el pregrado.

- ♦ Carreras, planes y años de estudio.
- ♦ Disciplinas, programas y asignaturas.

Para el posgrado.

- ♦ Doctorados y capacitación del personal docente.
- ♦ Maestrías, diplomados, cursos de posgrado, y capacitación de dirigentes.

Para la investigación.

- Proyectos de investigación e investigaciones individuales.
- Elaboración de literatura científica, libros, textos, artículos y materiales docentes.
- Trabajo profesional, consultorías, auditorías, servicios científico-técnicos, y entrenamientos.

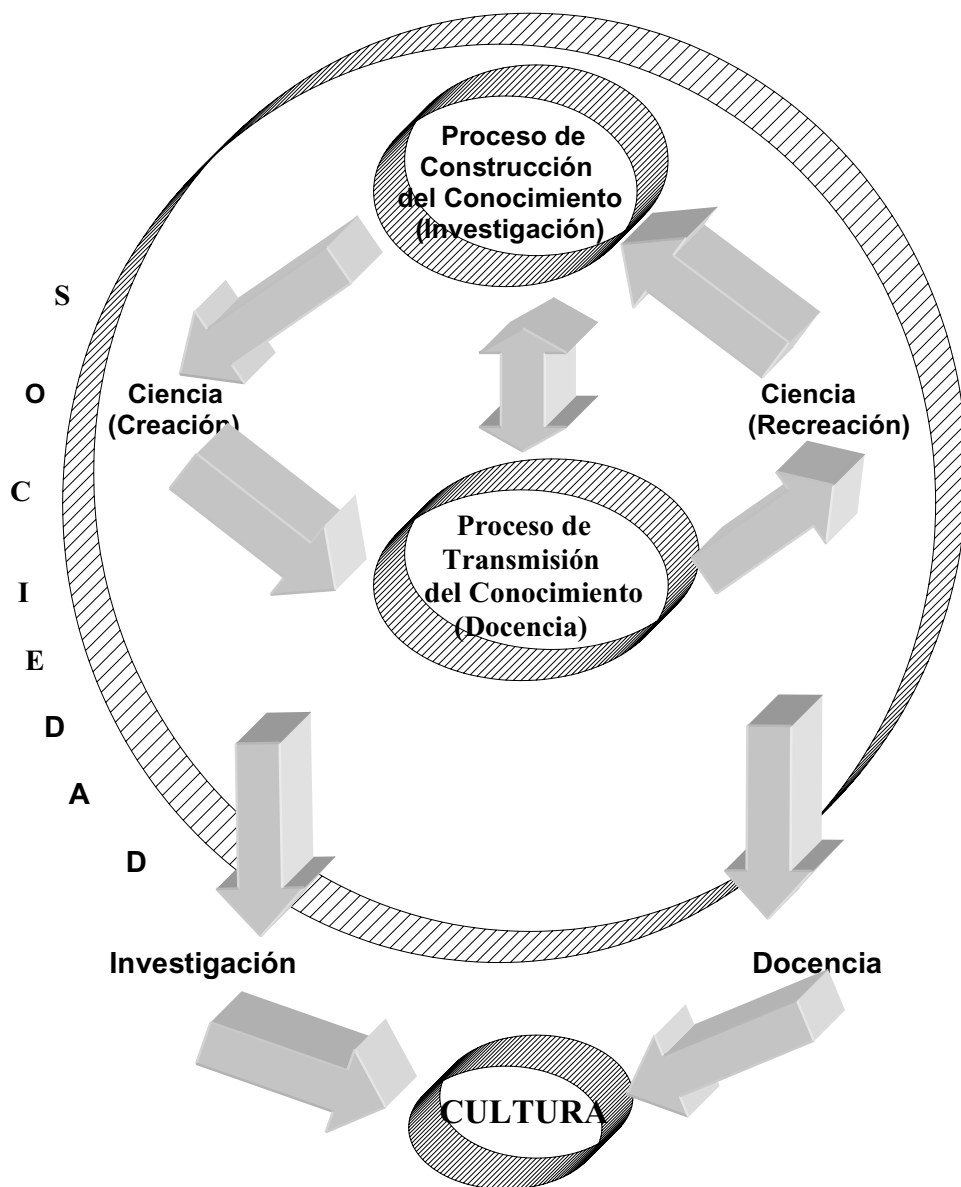
Ahora bien; la estructuración de actividades según propósito de pregrado, posgrado, o investigación, responde a un esquema de pensamiento de larga data que ha dicotimizado una realidad única e integral o realidad del trabajo universitario como suma o conjunto (no siempre integrado) de docencia e investigación y no cómo faena de creación y recreación de la ciencia que se sirve - para llevarse a cabo - de las actividades de la investigación y la docencia respectivamente.

De modo que el propósito final del quehacer universitario es el de la creación científica y su permanente recreación dado el carácter infinito del conocimiento. Ello conduce a la obtención de nuestros particulares productos finales: **graduados del pregrado, profesionales y dirigentes capacitados o recalificados, aportes al sistema organizado de conocimientos y, solución de problemas de la economía.**

El esquema que se presenta más adelante ayuda a la comprensión más clara del fenómeno.

Dos procesos; de construcción y transición de conocimientos, conforman una única e indisoluble unidad en tanto que se retroalimentan mutuamente, entendiendo que no existirá docencia sin investigación, ni ésta sin la primera. Lo que ocurre en el núcleo de operaciones de la Facultad es un fenómeno permanente de quehacer científico que tiene lugar a través de la investigación y la docencia. En esa peculiar manera de actuar, la organización logra sus "productos" ya mencionados. Pero, ¿quiénes son los operarios ? y, ¿a qué unidad organizativa pertenecen ?.

Se trata del *profesor universitario*, que se agrupa en lo que hasta hoy conocemos como *departamento docente*. El criterio que ha prevalecido para la agrupación de profesores en departamentos ha sido el de su especialidad o área del conocimiento. Distintas áreas del conocimiento, definidas como **disciplinas**, agrupan a profesores en un lugar común o **departamento funcional**, por cuanto ahí tiene lugar un proceso específico que se eslabona a otros procesos que se llevan acabo en otros departamentos funcionales para conformar el producto final; llamado graduado. O sea, cada departamento, aporta su grano de arena, transmitiendo conocimientos de un conjunto de disciplinas afines e interrelacionadas, o que pertenecen a un área específica del conocimiento. Por ejemplo, matemáticas y computación, teoría económica, etc. La alternativa a esa situación sería agrupar a los profesores en **departamentos de mercado** a los que se les conoce como **departamentos de carrera**, y en el seno de los cuales más que procesos específicos independientes de transmisión del conocimiento, lo que se desarrolla en un **flujo** que abarca secuencialmente todos los procesos y logra (en el seno de ese departamento), el producto **graduado universitario**.



Así, la encrucijada está planteada; podemos seguir la senda del departamento funcional o podemos irnos por el departamento de mercado. Ambas alternativas tienen sus ventajas y desventajas. Los departamentos funcionales aseguran el trabajo conjunto de especialistas de la misma rama del conocimiento por lo que existe una sinergia potencial útil para el desarrollo científico en la especialidad; por otra parte, psicológicamente los especialistas suelen sentirse más a gusto trabajando con colegas de la

especialidad ya que, aunque sólo sea por inclinaciones vocacionales, existe entre ellos una mayor empatía; por lo demás, los especialistas prefieren la supervisión de un especialista de similar área del conocimiento y sienten que serán evaluados de forma más "objetiva". En suma, es de esperarse que el departamento funcional garantice una mayor calidad en el proceso de transmisión del conocimiento al concentrarse en la especialidad y la función más que en el flujo.

Ahora bien; no todo puede ser bueno en los departamentos funcionales. La principal dificultad de esa forma de agrupación de los "operarios", estriba en que cada cual concentra sus esfuerzos en procesos específicos que sólo garantiza una parte del flujo, y no en el flujo que garantiza el producto final llamado graduado. Visto de otro modo, la lealtad a la función tiende a prevalecer sobre la lealtad a la institución en su conjunto, lo que puede ser leído como que la matemática, o la teoría económica, son para el profesor correspondiente *más importantes* que el economista o contador profesional. Cada cual está en una "finca" especializada; unos producen pastos, otros atienden los animales, otros ordeñan, mientras que otros sacrifican, pero nadie produce en su finca leche y carne.

Pero tal vez, el principal problema ORGANIZATIVO que se desprende de la departamentalización funcional consiste en la inmensa necesidad de COORDINACIÓN que se genera en la institución. Entonces, ¿quién garantiza el producto final?. Nadie en particular y todos en su conjunto, lo cual significa que debe existir una segunda fuerza que interviene de forma particularmente intensa: **la coordinación del trabajo que se desarrolla en unidades organizativas (departamentos) dedicados sólo a una parte de todos, o sea la coordinación del flujo entre distintos administradores de diferentes lealtades y tendencias.**

En ese caldo, no es difícil que se pierda la perspectiva global que responde a la pregunta: ¿qué clase de profesional estamos formando?. Si la respuesta versa sobre profesionales egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, la pregunta es superlativamente crítica y las respuestas pudieran ser dramáticas. Los productos finales de esa Facultad son cuadros profesionales para la administración socialista y de la administración

socialista; deben ser en buena lógica, la arcilla fundamental del *sopORTE administrativo* de la eficiencia económica, y hasta cierto punto, de la eficiencia de la sociedad en todos sus aspectos.

Pero, ¿qué son en realidad? ¿Acaso son administradores orientados hacia la identificación de oportunidades, o sea, verdaderos estrategas con habilidades para señalar acciones, expresar misiones, precisar objetivos, inspirar compromisos, desplegar creatividad, construir valores organizacionales y tener determinación para trabajar infatigablemente en lo que creen?.

¿Serán tal vez cuadros orientados hacia la solución técnica de problemas y capaces de aplicar sofisticados y ciertamente útiles métodos cuantitativos para la toma de decisiones, o técnicas de optimización de proceso o para el cálculo de inventarios? ¿O serán profesionales fuertemente orientados hacia la instrumentación de las decisiones mediante la utilización de grupos de trabajo, logro de consenso y en fin, aplicando las técnicas que promueven la participación tan de moda hoy día y desde que los japoneses parecen haber emitido la señal de que esa era la clave de la productividad?.

Es de suponer que los egresados de la Facultad posean lo necesario de cualesquiera de las tres habilidades mencionadas, teniendo así una formación integral y por tanto, bien balanceada. Para ello están los planes de estudio y los programas de las asignaturas. Sería como mínimo un error confiar en eso. El problema aparece más complicado. A partir de un balance *pensado* que integra en la dosis adecuada las habilidades de un graduado como capaz de ejercitar un pensamiento estratégico y visionario; responder como especialista o experto a la solución de problemas; e instrumentar la participación, el trabajo en grupos, y el logro de consenso, está el aspecto aún más concreto de

DONDE trabajará el profesional en términos de ramas, subramas, y actividades, y, haciendo qué. Es este conjunto mayor el que define el profesional que deseamos, siempre - por supuesto - que el sistema económico-social tenga definida su naturaleza y la de las relaciones existentes entre los diversos agentes económicos. Por tanto, la definición del perfil del profesional y su expresión en su correspondiente plan de estudio depende sólo hasta un punto de la institución académica, y a partir de ahí dependerá también de que se clarifique la demanda social. Esta definición de perfiles en el caso de las ciencias económicas y empresariales, es en las actuales condiciones de Cuba, CRÍTICA, y no se asemeja en modo alguno a la que pudiera tener lugar en otras carreras universitarias. Incluso, en cualquier lugar del mundo es corriente que *"la administración de las escuelas de administración"* siempre parece estar a la zaga de las necesidades y expectativas sociales, y es objeto permanente de debate público y reformulaciones estratégicas.

En la medida en que la Facultad gane en autonomía para imprimirle una tendencia al perfil del profesional y su correspondiente plan de estudio, será cada vez más necesario que la organización cuente en su estructura con un elemento integrador y coordinador con los jefes de departamentos funcionales para que la visión que se tenga del egresado y su plan de estudio no sea el producto de la "suma" de concepciones parciales, o sea, especializadas, o peor aún, el resultado de un sistema de fuerzas necesariamente desiguales.

Cualquiera que reflexione en esta problemática podría - con más de una razón- decidirse por los departamentos de carrera, o sea, por la agrupación de unidades de mercado autocontenidas y que resultan capaces de concebir por sí mismas el producto final; el egresado.

A todas luces parecen preparados para apuntar mejor y dar en el blanco de los objetivos y la misión organizacional. Sin embargo, en estas unidades organizativas tampoco todo es bueno o malo. Poseen también su balance de ventajas y desventajas y expresan sus propias deslealtades con la particularidad de que en este caso éstas sean hacia la ciencia y no hacia la institución. ¿Tendremos que aceptar el "fatalismo" de que la organización, al estructurarse de un modo u otro tenga que convivir con elementos que agreden sus propósitos, misiones, y objetivos definidos?

Ciertamente, la ciencia de la organización se debatió durante mucho tiempo con la presencia de esa especie de enfermedad incurable y que hacía que ya fueran uno u otro sus fundamentos estructurales, se las tenía que ver con costosas disfuncionalidades. ¿Qué hacer cuando una organización como la Facultad difícilmente puede renunciar, ni al desarrollo especializado de los conocimientos y la consiguiente calidad del proceso docente - educativo, ni al carácter integral y armónico de su flujo de "producción"?

Lo que clásicamente se hacía era integrar el flujo en unidades mayores situadas ya en la línea media organizacional y que subordinaban a esos departamentos funcionales (especializados por procesos). **Pero, eso era organizacionalmente costoso al crear más niveles jerárquicos y conductualmente peligroso pues sometía las decisiones y encerraba la coordinación en cánones jerárquicos de autoridad formal y líneas de mando.**

Curiosamente, cuando se busca y rebusca en el organigrama de la Facultad, esa unidad integradora del flujo, usted no la encuentra en ningún punto de la línea media, por lo que llega a la conclusión de que la única **AUTORIDAD** que coordina es el

Decano. Esto podría desmentirse diciendo que existen los jefes de carrera y jefes de año, sin embargo, tales artefactos organizativos pecan de no tener autoridad formal y sus desempeño no han alcanzado ni con mucho, a penas una sola de las buenas intenciones con las que fueron lanzados al ruedo organizativo. El detalle ha consistido en que **sólo la autoridad es capaz de coordinar el trabajo dividido y diferenciado de otras autoridades**, como en este caso, las departamentales. Aunque aceptemos esto último, eso no quiere decir que establezcamos una línea de subordinación jerárquica entre el coordinador nato o jefe de carrera y los jefes de departamentos.

Da la impresión de que existió una suerte de intuición organizativa que nos condujo a no diseñar una estructura con subordinación de los jefes de departamentos a los jefes de carrera. Puede asegurarse que la naturaleza del proceso de coordinación no acepta esa solución, especialmente en este medio tan especial poblado de "operarios" y "jefes de operarios" o supervisores de primera línea (jefes de departamentos) que llevan a cabo un trabajo científico de altos quilates y están avalados por títulos académicos y científicos e investidos por la autoridad que otorgan la experiencia y la sabiduría.

Parece más real (o tal vez, realista), que la coordinación deba realizarse entre iguales y nunca entre desiguales, pero más aún, **no estamos en un escenario clásico de coordinadores y coordinados**. Quizá todos sean coordinadores del flujo del proceso total de producción del egresado debido simplemente a que las perspectivas de la visión de unos y otros no se superponen como si fueran círculos concéntricos de diversos diámetros, sino se complementan como puntos que forman un continuum.

Suponiendo que existan soluciones estructurales que concilien estos

conceptos, y que expondremos más adelante, queda otro problema apenas planteado y que se relaciona con el intríngulis organizativo del propio departamento funcional o agrupado por especialidad o área de conocimientos. En otras palabras, dando por sentado que logramos coordinar racionalmente el flujo de procesos separados o departamentalizados, aún no podemos considerar resuelto el problema ya que no hemos aclarado como se estructuran los propios departamentos para racionalizar al máximo sus procesos especializados, ahorrar energías y asegurar un estándar competitivo de calidad docente -educativa. Si no hacemos esto lo único que logramos es coordinar las actividades de departamentos "docentes" diseñados con el propósito primordial de *transmitir* conocimientos que se congelan a lo largo del tiempo debido a que no se retroalimentan adecuadamente con una intensa actividad de *construcción* de conocimientos, y por tanto, calzada en la investigación en su sentido más amplio.

De modo que si bien cuando estudiamos la coordinación del flujo de producción del egresado, estábamos en el escenario de la macroestructura de la Facultad o estructura de la línea media, ahora, cuando aparecen en el tapete los problemas de coordinación del trabajo dentro del departamento, estamos en el terreno de la microestructura u organización de los "talleres de producción" o departamentos docentes en el seno mismo del núcleo de operaciones de la Facultad.

Al principio se señalaba que la esencia del trabajo universitario se definía en torno a la CIENCIA. Este trabajo se ejecuta - por supuesto - en el núcleo de operaciones de la Facultad, o sea, en los departamentos conocidos hasta hoy como docentes. A primera vista es aquí donde tiene lugar el "proceso de transmisión de

conocimientos", lo que equivale a decir que son los profesores los que van al aula a ejecutar el plan de trabajo de su departamento. De la misma manera que no existe formación profesoral donde esté ausente una fuerte actividad investigativa, no existirá docencia de calidad que no sea impartida por personal docente que no haya madurado a través de la experiencia práctica y la investigación en el área de conocimientos que intenta transmitir en clases.

Quizá, lo que procede ahora es invertir nuestro pensamiento tradicional. **El departamento no es un lugar donde los profesores se agrupan en torno a disciplinas e imparten asignaturas que pertenecen a una rama del conocimiento por la que se ha estructurado la unidad. En vez de eso, el departamento es la organización del proceso de CREACION científica que tiene lugar a través de investigaciones en aras del conocimiento que son impartidos al estudiante. Ello significa que el departamento, más que organizar disciplinas, estructura áreas de investigaciones.**

La realidad de hoy es que la primera obligación del profesor es el aula. Esto con independencia de que algunos profesores temporalmente se dediquen de forma casi exclusiva a la investigación. En otras ocasiones los profesores realizan trabajos profesionales o actividad investigativa en campos que no se relacionan directamente con su disciplina docente. El escenario actual representa un mosaico bastante abigarrado de situaciones diversas que mezcla de diversos modos la investigación y la docencia en los planes de trabajo. **Pero el balance parece estar signado, más por la coyuntura que por la organización racional de la retroalimentación de los procesos de construcción y transmisión de los conocimientos. En otras palabras, lo que está**

planteándose es la racionalización de la actividad científica, entendida ésta en su forma más abarcadora, o sea, como actividad única de investigación-docencia-investigación.

Lo anterior se refleja de manera clara en el propio desempeño de los jefes de departamento al observarse que en todo momento están en disposición de dar respuesta exacta a la situación que exista respecto a los cursos que los profesores del departamento imparten, más no lo hacen en la misma medida cuando se trata del desarrollo y problemática de las investigaciones. El control sobre ambos procesos difiere en amplitud y profundidad, hasta el extremo de tener profesores que no están integrados a ningún proyecto o grupo de investigación o no realizan ninguna investigación individual. Esto, amén de que el desempeño de los que están formalmente vinculados a las investigaciones no suele ser caracterizado con la precisión suficiente.

La existencia permanente de esa situación revela que la visión actual del trabajo en la Facultad no es cercana al concepto de que el trabajo académico no es la dicotomía docencia - investigación en la que a una u otra pueden ser hasta cierto punto una "opcional", sino que el ejercicio del profesorado es la OBLIGACIÓN de **crear** mediante la investigación lo que se **recrea** mediante la docencia, o sea, se **CONSTRUYE** lo que se **IMPARTE**, para volver a **CONSTRUIR**, en un ciclo infinito de actividad científica. Visto de otro modo, la ACADEMIA es algo más que ESCUELA.

Por otra parte, las investigaciones deben ser comprendidas en su sentido más amplio, ya que tienen diversas formas de expresión y no sólo como reportes de investigación; pueden obtenerse otros resultados tales como libros, textos, materiales docentes, artículos, informes, monografías o

resultados de trabajos profesionales. Aquí reside el grueso de la llamada producción científica, la cual es un indicador de excelencia para evaluar el desempeño de la Facultad.

Dediquemos ahora un espacio al jefe de posgrado y capacitación del personal. En ocasiones se tiende a considerar superflua esta figura organizativa, entendiendo que la actividad de posgrado está contenida en el ámbito de funciones y obligaciones del departamento y que puede ser coordinada de principio a fin en dicha unidad organizativa. Al margen de la validez de tal punto de vista existe el hecho cierto de que el posgrado como actividad global de la Facultad, debe ser objeto de una formulación estratégica, que incluya además las relaciones con el entorno en lo que se refiere a la demanda de las diferentes modalidades de docencia de posgrado (incluye la capacitación a dirigentes) y la política de la institución para su ejecución.

Por otra parte, los posgrados como maestrías, diplomados, o capacitación de dirigentes, abarcan disciplinas de varios departamentos, lo cual demanda un nivel de coordinación del cual hasta hoy se han estado encargando los comités académicos, los departamentos, y en ocasiones, hasta el propio Decano. Sin embargo, los problemas que surgen alrededor de estas actividades suelen ser enfrentados una vez que se presentan, por lo que la práctica está indicando que la Facultad está actuando de manera reactiva y no proactiva, debido entre otras cosas a que no ha tenido en su estructura a un coordinador con autoridad capaz de ejercer supervisión y control oportuno. Por muy importante que sea la actividad de posgrado dentro de las tareas de la Facultad, o por más importante que esté llamada a ser en el futuro, eso no quiere decir que deba ser atendida por el Decano. La estructura que se presenta es éste documento, parte de la premisa de que el nivel e importancia de las

diferentes actividades no depende de la jerarquía de los cargos que las desempeñan, o viceversa. Así, por ejemplo, el trabajo científico que se realiza en los departamentos, no tiene por su posición en la estructura, menos nivel e importancia estratégica que el del Vicedecano de Administración o el Secretario Académico. Se trata no más, que de diversas actividades que se desarrollan en distintas partes de la organización y juegan por tanto roles específicos, cuya comparación en términos de nivel e importancia resulta ociosa.

Las consideraciones que se han hecho, tanto en la macroestructura o estructuración de la línea media de la Facultad, en relación a la coordinación del “flujo de producción”, como la que acabamos de hacer respecto a la coordinación del trabajo interno del departamento, o la actividad de posgrado de la Facultad, requieren que se **expresen estructuralmente**, explicitando así, cómo será el sistema de autoridad formal que hará funcionales los conceptos esbozados.

La estructura que la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales adoptaría para la coordinación de sus actividades sería entonces del tipo matricial. Pero, antes de pasar a mostrar su forma y explicar los principios generales de su funcionamiento debemos comentar otros aspectos relativos al funcionamiento del resto de la estructura. El listado de los cargos de dirección que se proponen en la organización de la Facultad es el siguiente:

- Jefes de Departamentos y Directores de Centros de Estudios.
- Jefes de Carreras.
- Jefe de Posgrado y Capacitación del personal.
- Secretario Académico.
- Vicedecano de Administración.
- Vicedecano Académico.

- Decano.

Los cambios que esto significa en relación a lo que existe actualmente, son los siguientes:

1. Se sustituyen los actuales cargos de vicedecanos de docencia e investigación por los de un Vicedecano de Administración y otro Vicedecano Académico, este último con línea de mando sobre los Jefes de Departamentos, los Jefes de Carrera y el de Posgrado y Capacitación del Personal. De esa forma la línea de mando sobre los departamentos y centros de estudios hasta hoy en manos del Decano pasa al vicedecano Académico.
2. El Jefe de Posgrado y Capacitación del Personal es un cargo de nueva creación.
3. Se jerarquiza la administración como Vicedecano de Administración.
4. El actual personal auxiliar del decano y los vicedecanos pasan a integrar dos despachos con un abanico de funciones más amplio (despacho del Decano y del Vicedecano Académico).
5. Se jerarquizan los Jefes de Carreras y el Jefe de Posgrado y Capacitación del Personal como cargo de dirección de igual nivel que los Jefes de departamentos.
6. El Decano extiende su línea de mando a sólo tres cargos de dirección: Vicedecano de Administración, Vicedecano Académico y Secretario Académico. Esto permite que sean desempeñadas las funciones propias del ápice de la organización, tales como: supervisión directa (incluye el liderazgo), atención al entorno, y desarrollo de la estrategia.

7. El actual Consejo de Dirección pasa a denominarse Junta de Facultad, ampliando su membresía con un mayor número de invitados permanentes que pueden ser algunos jefes de disciplinas, jefes de áreas de investigación y/o profesores sin cargo cuya competencia enriquece el trabajo de ese órgano. Todos con voz y voto.

8. La estructura que se propone tiene tres niveles, pero el sistema de autoridad formal se hace más consistente al permitir de manera concreta el ejercicio de la **supervisión directa** desde la línea media de la estructura, que junto a la **adaptación mutua** entre jefes de carrera, jefe de posgrado y jefes de departamento, son los mecanismos de coordinación que además de la **normalización de habilidades** resultan los más apropiados para el desempeño universitario.

Los cambios antes descritos obedecen en su conjunto al sistema de conceptos esbozados arriba en relación a la ciencia, el trabajo universitario, la investigación y la docencia y su relación con la creación y recreación de la ciencia que tienen lugar durante los procesos de construcción e impartición de conocimientos, así como las características particulares que en el medio ambiente interno de la Facultad tiene la coordinación de las actividades diversas que desarrolla la institución.

A partir de la página siguiente se presentan los esquemas organizativos de la propuesta de estructura de la Facultad.

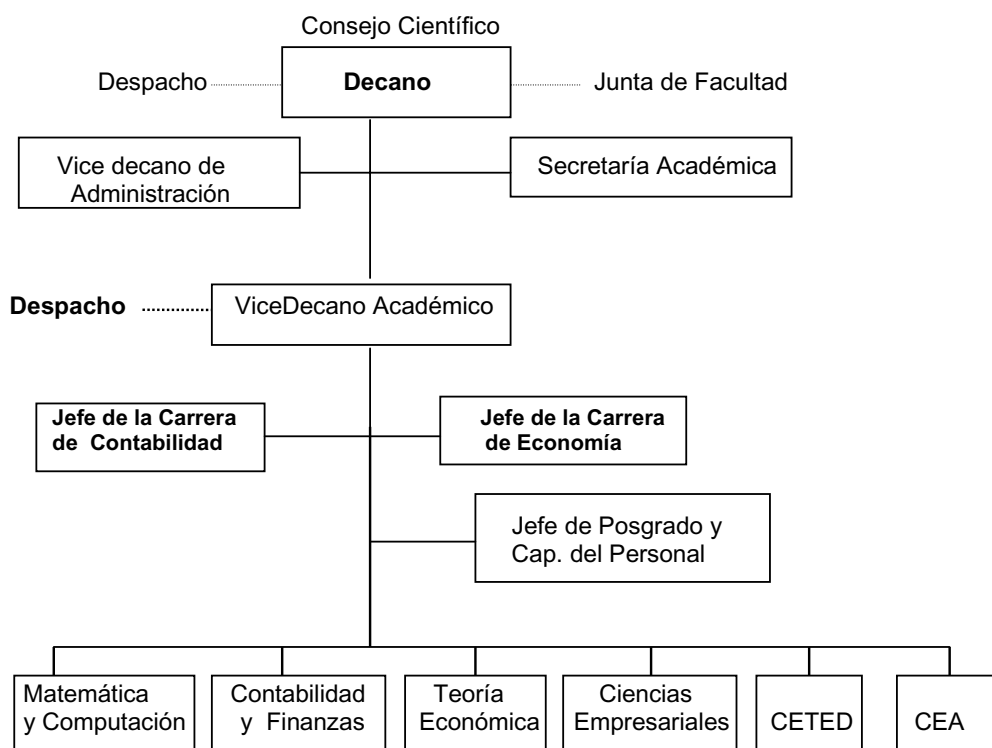
En el Diagrama No. 1 no se observa que el sistema de autoridad formal exprese línea de subordinación jerárquica entre los jefes de carreras, el jefe de posgrado y capacitación del personal, y los jefes de departamentos. Ello se debe a que estos cargos de dirección gozan de

autoridad equivalente y ocupan el mismo nivel jerárquico. Sin embargo, esto responde a una razón más importante que consiste en la necesidad de que tales autoridades sean IGUALES. No obstante, se precisa la COORDINACION del flujo, lo cual implica relaciones de igualdad que al caso significa relaciones de cooperación. Para ello, la alternativa organizativa que se ofrece es la matriz, **donde la NEGOCIACION se convierte en METODO**. Se puede advertir desde ahora que esto requiere de una transformación básica de la cultura organizacional (ver Diagrama No. 2).

En el Diagrama No. 3 la situación que se plantea es esencialmente la misma. La diferencia consiste en que en este caso la coordinación no tiene lugar entre los cargos de dirección sino

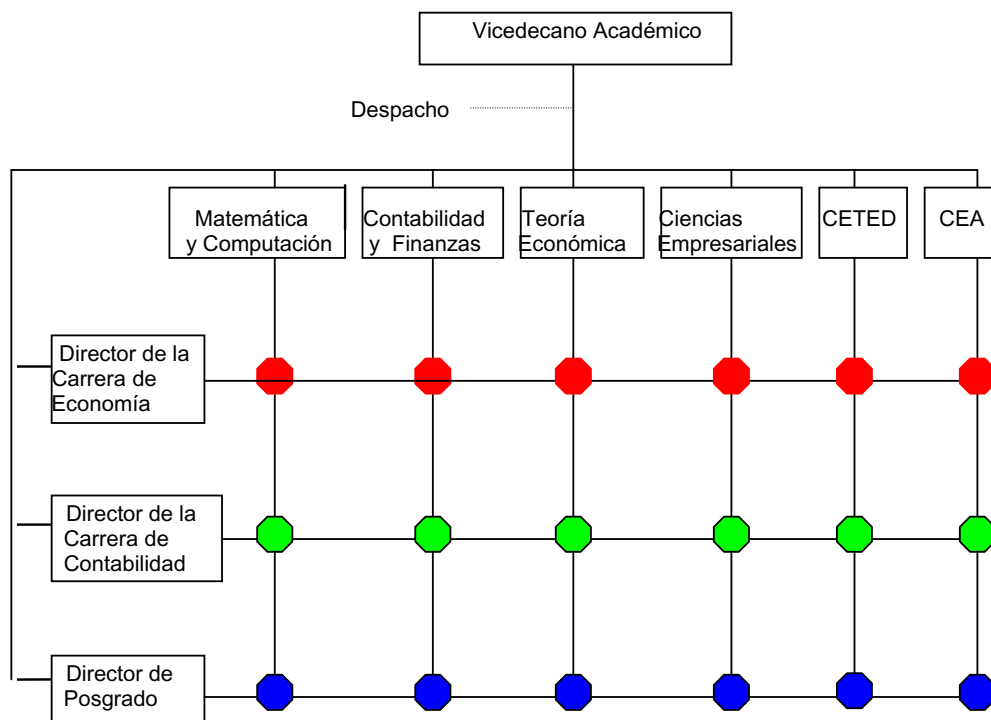
entre especialistas, o sea, los jefes de disciplina y los jefes de áreas de investigación. Tanto unos como otros se subordinan al Jefe del Departamento. En la práctica, los departamentos que han venido desarrollando simultáneamente varias investigaciones organizan su trabajo de manera parecida. La diferencia aquí consiste en que se FORMALIZA la imbricación de las distintas disciplinas en las áreas de investigación y proyectos derivados, lo que permite con mayor claridad establecer la estrategia de creación científica, medir con más objetividad el tributo de las investigaciones a la docencia, señalar el compromiso de las disciplinas con su propio desarrollo científico y, finalmente controlar, medir y evaluar el trabajo INTEGRAL de la unidad y su personal.

Diagrama No. 1



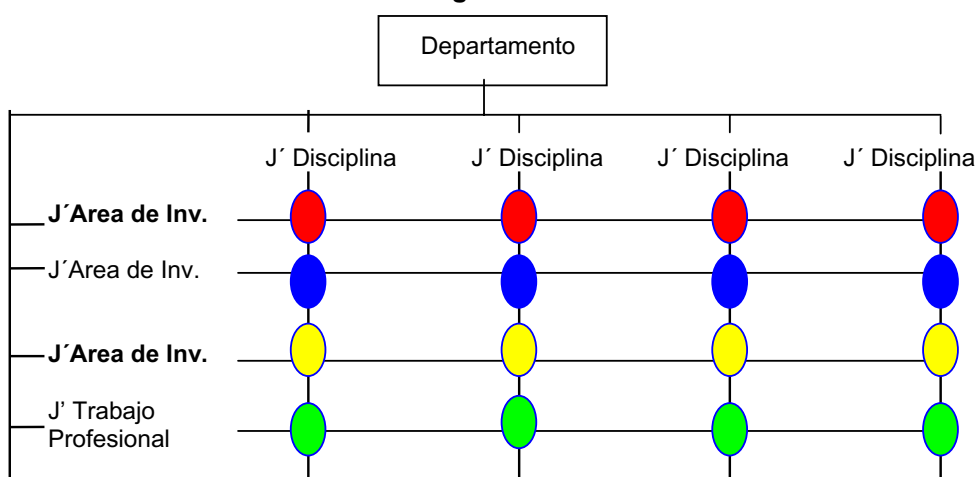
Ahora bien, el subsistema del Vicedecano Académico es en realidad una matriz organizativa que adquiere para su funcionamiento la siguiente forma:

Diagrama No. 2



Por su parte, los subsistemas de los departamentos se estructuran internamente en la siguiente forma matricial.

Diagrama No. 3



El comportamiento de estas matrices organizativas, además de la transformación cultural ya aludida, demanda todo un proceso de

CLARIFICACION de las responsabilidades y atribuciones mediante la descripción en primer término, de las funciones de los

cargos de dirección y de los jefes de disciplinas y áreas de investigaciones. A continuación se describen las funciones más generales que corresponden con estos puestos: deben ser comprendidas como una primera aproximación a un proceso de NORMALIZACION según los puestos de dirección, que permita contar con las bases mínimas que delimitan deberes y derechos.

Funciones. (*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*)

DECANO:

1. Facilitar la elaboración de la MISION Y OBJETIVOS y hacerlos cumplir.
2. A partir de la Misión y de los Objetivos, facilitar la elaboración de la estrategia y adoptar las decisiones para su implementación y control.
3. Atender prioritariamente al ENTORNO exterior de la Facultad de conformidad con la POLITICA trazada en la misma en el ámbito de sus relaciones pública y según lo dispuesto por el MES y la Universidad de Oriente.
4. Atender los asuntos relacionados con las relaciones internacionales y extensión universitaria en lo que a la Facultad concierne.
5. Atender directamente las actividades que desarrollan los vicedecanos de administración y académico, así como el trabajo del secretario académico.

6. Rendir cuentas de su gestión ante los órganos colectivos de dirección y los organismos superiores y llevar a cabo las relaciones con las organizaciones políticas y sociales.
7. Presidir el Consejo de Facultad.
8. Participar en el Consejo Científico (como miembro elegido o invitado permanente).
9. Atender permanentemente la motivación y bienestar laboral de todo el personal.
10. Ejecutar las tareas que por delegación expresa del Rector le sean asignadas.

VICEDECANO ACADEMICO.

1. Hacer cumplir la política y el cuerpo de disposiciones establecidas por el Decano respecto al trabajo científico en los departamentos y centros de estudios, las actividades de posgrado y capacitación del personal, y los jefes de carrera de economía y contabilidad, estableciendo la coordinación de todos estos frentes de trabajo, bajo su única supervisión .
2. Atender directamente el personal de dirección y el personal docente en los asuntos concernientes a sus motivaciones fundamentales y autorealización personal.
3. Atender las relaciones con las organizaciones políticas y sociales, prestándole particular importancia a los vínculos de trabajo con la FEU.

4. Ejecutar las tareas que por delegación expresa del Decano le sean asignadas.
5. Sustituye al Decano en ausencia de éste.

VICEDECANO DE ADMINISTRACION.

1. Controlar el presupuesto financiero de la Facultad y participar con los órganos superiores en su elaboración.
2. Controlar los medios básicos y materiales en uso de la Facultad y dictar las disposiciones que garanticen su utilización adecuada y eficiente.
3. Atender todo lo concerniente al mantenimiento constructivo de edificio y locales de la Facultad, así como el equipamiento técnico y mobiliario.
4. Atender las actividades de servicios y organizar estas para que sirvan de apoyo adecuado al resto de las actividades que se desarrollan en la Facultad.
5. Prestar especial atención a la motivación y bienestar laboral del personal de administración y servicios.
6. Ocuparse de la tramitación y documentación relacionados con la prestación de servicios científico-técnicos retribuidos gestionados en diversas instancias de la Facultad, estableciendo la coordinación necesaria con entidades exteriores como empresas, organismos e instituciones, así como con Comercial Mercadú S.A a los efectos de ejecutar en los marcos legales establecidos el sistema de relaciones contractuales con el entorno.
7. Atender la administración del personal en lo que concierne a las

regulaciones de trabajo y seguridad social.

8. Ejecutar el pago de nómina según lo establecido por los órganos superiores.
9. Atender las actividades que garanticen la protección física y seguridad de bienes e inmuebles en la Facultad, estableciendo las necesarias coordinaciones con la dirección universitaria correspondiente.
10. Establecer y controlar la disciplina laboral de todo el personal y adoptar las disposiciones pertinentes.
11. Supervisar la administración y funcionamiento del gabinete metodológico, y en general del trabajo concerniente a la información científico-técnica que requiera de apoyo administrativo.
12. Ejecuta las tareas que por delegación expresa del Decano le sean asignadas y representarlo en el ámbito de las tareas de administración.
13. Sustituir al Decano en ausencia de éste.

SECRETARIA ACADEMICA.

1. Lleva a cabo la planificación docente de pre y posgrado en coordinación con los jefes de carrera y jefes de departamento.
2. Elabora actualiza y controla los expedientes docentes.
3. Realiza y controla la matrícula de todos los tipos de curso velando, por el cumplimiento de las disposiciones establecidas.
4. Asiste al Consejo de Facultad, Consejo Científico y Claustro, elaborando las actas

correspondientes y controlando los acuerdos.

5. Entrega y recepciona las actas de exámenes de pre y posgrado controlando su utilización y archivo.
6. Se relaciona con la Secretaría Universitaria a los efectos de la elaboración y control de la certificación de estudios concluidos.
7. Conserva y controla la documentación docente referente a Planes y Programas de estudio.
8. Realiza pronósticos relativos al desempeño docente por tipos de cursos y carreras.
9. Elabora informes y los divulga a las instancias de la Facultad que los requieran para su proyección de trabajo docente.
10. Realiza otras tareas que le sean asignadas por el Decano.
11. Participa en la promoción de las actividades docentes de posgrado en la Facultad.

JEFE DE POSTGRADO Y SUPERACION PROFESIONAL.

1. Hace cumplir las normas y reglamentos que rigen para la actividad de posgrado en sus diversas modalidades dentro y fuera del país.
2. Participa con la Secretaría Académica en la planificación docente de posgrado.
3. Supervisa y orienta a los coordinadores de maestría, diplomado y otras modalidades de posgrado que requieran de coordinación en estrecha colaboración con los jefes de departamento.

4. Coordina con los jefes de departamento los cursos de posgrado en sus diversas modalidades en los aspectos relativos a disciplinas, asignaturas, profesores y planificación.

5. Elabora la información de posgrado y la divulga.
6. Participa en el control del cumplimiento de las normas de matrícula en coordinación con la Secretaría Académica.
7. Supervisa y coordina la ejecución de los cursos de posgrado en sus diversas modalidades.
8. Realiza otras tareas que le sean asignadas por el Vicedecano Académico.
9. Rinde informes periódicos al Consejo de Facultad acerca de la actividad de posgrado dentro y fuera del país.

10. Sustituye al Vicedecano Académico en ausencia de éste.

JEFES DE CARRERA.

1. Coordina con los jefes de departamento todo lo relativo al desarrollo de los planes de estudio en los diferentes años de la carrera.
2. Coordina con los jefes de departamento las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos de cada año de estudio de la carrera.
3. Coordina con los jefes de departamento la realización de prácticas preprofesionales en concordancia con los objetivos y creación del perfil del profesional.
4. Asegura con los jefes de departamento que la actividad científica de áreas de investigación tributen de al enriquecimiento de disciplinas y asignaturas acorde a los objetivos de formación.

5. Orienta las normas y reglamentos docentes y metodológicos para la impartición de la docencia según lo dispuesto por el MES y la Vicerrectoría Docente de la Universidad, supervisando y controlando su cumplimiento.
 6. Orienta las normas y reglamentos científico-investigativos que regulan las actividades de investigación según lo dispuesto por el Ministerio de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el MES, y la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad, supervisando y controlando su cumplimiento.
 7. Supervisa y controla el trabajo de los coordinadores de año en estrecha colaboración con los jefes de departamento comprometidos.
 8. Orienta y supervisa el desarrollo del proceso docente en los diferentes años de la carrera.
 9. Participa con la Secretaría Académica en la planificación docente.
 10. Rinde información periódica al Consejo de Facultad acerca del desarrollo del proceso docente de cada año en particular y la carrera en general.
 11. Sustituye al Vicedecano Académico en ausencia de éste.
 12. Realiza otras tareas por encargo explícito del Vicedecano Académico.
 13. Coordina con los jefes de departamento los planes bibliográficos y otros materiales de aseguramiento a la docencia.
- JEFES DE DEPARTAMENTO.**
1. Coordina con los jefes de carrera lo relativo a la formación del profesional en lo que respecta a las disciplinas comprometidas del departamento.
 2. Coordina con los jefes de carrera lo relativo a la formación del profesional en lo que respecta a las actividades de investigación y práctica preprofesional de los estudiantes.
 3. Coordina con el Vicedecano de Administración lo relativo a la realización del trabajo profesional remunerado a los efectos de su promoción, contratación y realización, según lo establecido en las normas y disposiciones vigentes.
 4. Coordina con los jefes de posgrado y superación del personal lo relativo a la realización de los cursos de posgrado, maestrías, diplomados, capacitación de dirigentes y superación del personal docente en el país y el extranjero.
 5. Ejerce supervisión directa sobre los jefes de disciplinas y los orienta en todo lo que concierne a su trabajo docente-metodológico.
 6. Ejerce supervisión directa sobre los jefes de área de investigación y los orienta en lo que concierne a su trabajo científico y realización de proyectos.
 7. Gestiona y promueve la realización de trabajos profesionales y servicios científico-técnico remunerados.
 8. Se ocupa de la motivación y bienestar laboral del personal a su cargo.
 9. Supervisa la utilización adecuada de los recursos y bienes materiales a disposición del departamento.
 10. Rinde información periódica al Consejo de Facultad sobre el desarrollo de las actividades del departamento.

11. Realiza otras actividades encomendadas por el Vicedecano Académico.

12. Se encarga de que la vinculación entre las áreas de investigación y las disciplinas aseguren el ciclo y retroalimentación permanente de los procesos de creación y recreación de conocimientos.

13. Sustituye al Vicedecano Académico en ausencia de éste.

JEFES DE AREA DE INVESTIGACION.

1. Dirige y controla el desarrollo de las investigaciones y/o trabajos profesionales vinculados a su área y según lo orientado por el jefe del departamento

2. Coordina con los jefes de disciplina la realización de las investigaciones y/o trabajos profesionales vinculados a su área.

3. Asegura que se cumpla lo normado por los órganos superiores en cuanto a la realización de las investigaciones vinculadas a su área.

4. Supervisa y orienta el trabajo de los jefes de proyecto de investigación en lo relativo a la ejecución y personal.

5. Lleva a cabo otras tareas que le encomiende el jefe del departamento.

6. Rinde cuentas al jefe del departamento por su actividad.

7. Sustituye al jefe del departamento en ausencia de éste.

JEFES DE DISCIPLINA.

1. Dirige y controla el desarrollo del trabajo docente metodológico vinculado a su disciplina y según lo

orientado por el jefe del departamento.

2. Coordina con los jefes de área de investigación la realización de investigaciones y/o trabajos profesionales vinculados a la disciplina.

3. Asegura que se cumpla lo normado por los órganos superiores en cuanto al trabajo docente metodológico en la disciplina.

4. Supervisa y orienta el trabajo del personal docente vinculado directamente a las asignaturas y materias de la disciplina.

5. Lleva a cabo otras tareas que le encomiende el jefe del departamento.

6. Rinde cuentas al jefe del departamento por su actividad.

7. Sustituye al jefe del departamento en ausencia de éste.

A partir del enunciado de estas funciones, se cuenta por primera vez con un marco referencial que normaliza según el puesto, el desempeño de personas claves en la institución. Aunque la normalización introduce siempre elementos **burocráticos** en el funcionamiento de la Facultad, esto por una parte parece inevitable, y por la otra, no niega la naturaleza de la Universidad como **burocracia profesional**. *El problema no consiste en ser o no ser burocracia, sino en contar con un diseño estructural que se corresponda con la naturaleza de la actividad que se realiza y la condiciones de la organización concreta en cuanto a su antigüedad, tamaño, sistema técnico, entorno y sistema de poder.*

Una caracterización de la propuesta de organización que se presenta para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales es la siguiente:

Primero: Puestos amplios tanto en la dimensión horizontal como vertical. El personal académico realiza disímiles tareas de transmisión y creación de conocimientos, teniendo además amplias facultades para sensar, discriminar, decidir y diseñar los objetivos de sus actividades.

Segundo: Los cargos de dirección tienen cierta formalización del comportamiento a través de la normalización según el puesto; los profesores por su parte tienen normalizado su trabajo mediante los conocimientos y habilidades que aseguran de hecho un desempeño previsible y satisfactorio en el ejercicio académico.

Tercero: Todo el personal, pero fundamentalmente el académico, que alcanza más del 85 % de la plantilla, cuenta con un amplio componente de preparación y adoctrinamiento que le permite responder a los reclamos técnicos de su labor con un sistema de valores organizacionales compartido por todos, creándose así una cultura de participación, pertenencia, compromiso y entrega plena al cumplimiento de la MISIÓN Y OBJETIVOS de la institución.

Cuarto: La agrupación de unidades o departamentalización en el núcleo de operaciones de la Facultad obedece al criterio de agrupación funcional, por lo que se diseñan departamentos que reúnen profesores de áreas afines de conocimientos: matemática y computación; teoría económica;

contabilidad y finanzas; y ciencias empresariales, además de los centros de estudio de Técnicas de Dirección y Economía azucarera.

Quinto: Las unidades fundamentales en el núcleo de operaciones tienen un tamaño medio de 15 profesores.

Sexto: Los sistemas de planificación y control se mantienen en límites estrechos, acorralando la planificación de acciones al presupuesto (financiero) de la Facultad y situando el control del rendimiento en el marco muy discrecional de los criterios departamentales acerca del resultado del trabajo científico. De todos modos, la coordinación lateral se apuntala también mediante los sistemas de planes de trabajo y planes de estudio. La planificación docente por su parte asegura la utilización ordenada de recursos materiales y del personal para el proceso de transmisión de conocimientos. Finalmente, la existencia - aún rudimentaria - de la A.P.O. en la Facultad, propicia también cierta coordinación lateral. A pesar de lo que se explica en este punto, los sistemas de planificación y control en la Facultad tienen una característica muy especial como elementos de enlaces laterales y que los diferencia en grado sumo de la planificación y el control de otras organizaciones de la producción material.

Séptimo: Para los enlaces laterales de las unidades organizativas de la Facultad juegan un papel muy

importante los grupos permanentes como el Consejo de Facultad y el Consejo Científico. Sin embargo, el elemento más importante de enlace lateral se encuentra localizado en las estructuras matriciales antes explicadas.

Octavo: El sistema decisorio en la Facultad se caracteriza por una relativamente amplia descentralización, ya que el poder de decisión se concentra principalmente en el núcleo de operaciones. Al ser sus miembros profesionales, su trabajo se coordina mediante la normalización de habilidades. Este punto sintetiza la propuesta organizativa que se presenta, debido a que el propósito que se persigue es en esencia que al lograr la coordinación en el núcleo de operaciones y la línea media mediante el funcionamiento de estructuras matriciales, las decisiones se tomen donde se encuentran los conocimientos y no asciendan al ápice estratégico en busca de autoridades mayores resolutorias.

La descripción de las ocho características anteriores definen a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales como una *burocracia profesional* que tiene como principal mecanismo de coordinación a la *normalización de habilidades*. Su parte fundamental es el núcleo de operaciones y los elementos de diseños más significativos se localizan en la existencia de puestos de trabajo amplios; amplias facultades decisorias de los profesores por lo que puede afirmarse que la descentralización es elevada; un

componente importante de preparación y adoctrinamiento del personal académico y finalmente, una utilización acentuada de *dispositivos de enlace*, principalmente las estructuras matriciales. En la superestructura de la Facultad, el criterio de departamentalización ha sido funcional.

Este diseño responde a las condiciones externas en las que la Facultad opera y la especial naturaleza del trabajo que se realiza. En efecto, el entorno externo se caracteriza por ser **COMPLEJO** y a la vez **ESTABLE**. Si definimos la complejidad del entorno por el grado en que la organización lleva a cabo su trabajo en campos sumamente complicados y que requiere del análisis y dominio de múltiples factores por lo general fuertemente relacionados, comprendemos que coincide con las condiciones en que la Facultad existe y trabaja. Por otra parte, la estabilidad del entorno está dada por la condición mediante la cual pueden preverse las situaciones que tendrán lugar, por lo que esto coincide también con el ambiente de trabajo de la institución. Dadas estas variables se afirma entonces que el trabajo en la Facultad es a la vez **COMPLEJO y PREDICTIBLE**.

Pero el diseño también responde a la naturaleza del sistema técnico que se utiliza en el núcleo de operaciones, es decir, que emplean los profesores en el ejercicio de sus funciones principales o trabajos científicos. El sistema técnico en este caso tiene al menos dos atributos: **ni es regulador, ni es sofisticado**, es decir, no se trata de un sistema técnico que predetermine las acciones físicas o intelectuales del "operador" como en el caso de los sistemas de máquinas en una cadena industrial de producción en serie, ni se trata de una técnica complicada que no resulta comprensible más que por los expertos pero no por los que la operan o utilizan. De este modo, los

instrumentos que el profesor utiliza (textos, libros, medios audiovisuales, tiza, pizarra, borrador, etc.) no ejercen control sobre el trabajo de éste, a la vez que el proceso que ese profesor realiza, ya sea construcción o sea transmisión de conocimientos, es **COMPRENSIBLE**. Así el trabajo que se lleva a cabo en la Facultad, siendo complejo, es a la vez comprensible y, siendo estable es también predecible.

El trabajo que por la estabilidad de sus condiciones resulta predecible, es decir, de desempeño predeterminado, pero que a la vez es complejo aunque el "operador" lo comprende y domina sin emplear medios sofisticados, puede y debe ser controlado directamente por quien lo realiza. Ahora bien, cuando el desempeño está por una razón u otra - predeterminado, existe normalización, la que en este caso se denomina **normalización de habilidades**, y cuando el control del trabajo se realiza directamente por su ejecutor, estamos en presencia de una **amplia descentralización**. Por ello, la organización apela a la normalización de habilidades al ser ésta el único mecanismo de coordinación que concilia la normalización y la descentralización. Además, toda normalización de habilidades supone una amplia preparación (técnica) y adoctrinamiento que garantizan que se compartan valores organizacionales.

Finalmente, hemos dicho que el diseño propuesto apela a la utilización de dispositivos de enlace, principalmente la estructura matricial; sin embargo, ese tipo de estructura supone un fuerte cambio cultural y como se afirma **"es propia de organizaciones adultas"**. En la Facultad existen las condiciones de preparación del personal y otras condiciones de carácter subjetivo que permiten plantearse tal estructura, además de que se trata de una

organización con más de 50 años de creada.

Lo que se ha examinado hasta aquí, persigue el propósito de comprobar si existe **CONGRUENCIA** entre los elementos de diseño de la estructura propuesta y las condiciones de edad, sistema técnico y entorno (externo) en las que la entidad se desenvuelve. También sería necesario verificar que los elementos de diseño no son incompatibles unos con otros, es decir, que la configuración es consistente. En razón de los argumentos expuestos, tanto la **CONGRUENCIA** como la **CONFIGURACION** propuesta resultan plenamente aceptables. Estos son los aspectos mínimos que deben se expuestos como razones de la propuesta.

RECOMENDACIONES

De ser aprobada la propuesta y quedar autorizada la Facultad para llevar adelante cambios en su organización, sería conveniente contemplar los mismos como un proceso eslabonado en el tiempo. Diversas son las acciones que se precisa ejecutar; entre ellas, las más importantes son las siguientes:

Transformación cultural.

Aunque esta propuesta ha sido elaborada por una comisión presidida por el Decano en la que han participado el Vicedecano Docente, el Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y cuatro profesores de diversos departamentos, en todo momento estuvo presente la preocupación por hacer participar en la misma a prácticamente todo el personal académico. A tales efectos, se decidió convocar al Consejo de Dirección e invitar además al Potencial Científico para informar la propuesta y escuchar las opiniones de todos. En esa sesión de trabajo se acordó aprobar por consenso la propuesta, una vez que

se emitieron todos los criterios que la exposición de la misma generó.

Posteriormente se convocó al Claustro de Profesores de la Facultad para llevar a cabo el mismo ejercicio. No obstante esto, la comisión estimó conveniente sostener entrevistas individuales con profesores que se estimó necesario convocar para escuchar más de cerca y directamente sus criterios.

A pesar de lo hasta aquí logrado, el proceso de transformación cultural sólo puede ser resultado de un largo y profundo intercambio entre todos los factores que participan en la vida laboral de la institución, y por ello, debe ser objeto de un programa que ordene y haga efectiva la acción en esa dirección.

Normalización.

En la propuesta se presentan 89 funciones correspondientes a 9 cargos, 7 de ellos dirigentes. De hecho, nunca antes se había contado con un *catálogo* de semejante naturaleza que ordenara en deberes y derechos las distintas responsabilidades y clarificara las funciones. Ahora bien; lo aquí presentado dista mucho de ser una tarea acabada. Se hace necesario proceder al perfeccionamiento del enunciado de las funciones como elemento básico para el funcionamiento de la estructura.

Estructura de Cuadros y Plantilla.

Hasta el momento este aspecto no ha sido abordado. Las funciones de los cargos de dirección reclaman del análisis más profundo del potencial de cuadros capaces de llevar adelante las estructuras matriciales. Por otra parte, se hace necesario examinar la plantilla de todo el personal estructurada por especialidades, categorías docentes y científicas, edad y experiencia académica, a fin de contar con los elementos que permitan visualizar los escenarios

futuros y adoptar decisiones y recomendaciones de política de integración del claustro.

Ambito de conocimiento de los departamentos.

La propuesta establece como premisa al departamento estructurado por áreas de investigación y disciplinas. Esto obliga a repensar el conjunto total de la agrupación de unidades en el núcleo de operaciones de la Facultad en términos de áreas de conocimientos y correspondiente integración de los especialistas, evitando así duplicidades solapadas o evidentes que hoy puedan existir. Como quiera que esta tarea pueda provocar sentimiento de amenaza en algunos profesores, es también objeto de una profunda actividad política.

Estas son las actividades fundamentales comprometidas en la implantación de la propuesta de estructura de la Facultad. Es necesario entonces crear un grupo de trabajo adscrito al Decano que elabore un programa de acción que precise las diferentes tareas en el tiempo y rinda cuentas periódicamente de su actividad ante el Consejo de Dirección. 